

## **IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO KEJAHATAN PERAMPOKAN PADA PENGIRIMAN UANG TUNAI (Studi Kasus Pengiriman Hasil Pendapatan PT ABC Cabang X)**

**Bunga Mareti<sup>1</sup>**  
*bungamareti@yahoo.co.id*

### **Abstract**

*The purpose of this research is to describe the implementation of robbery crime risk management in cash delivery, especially in relation to income delivery of PT ABC Branch of X, which is an Indonesian Highway Corporation. The result shows that PT ABC has been implementing crime risk management in its income delivery. PT ABC decided on risk transfer methods. It is the transferring of income to toll collection bank, which is Bank XYZ Branch of A, and cash in transit insurance. Because of lack in human resources, Bank XYZ transfers the operationalization to PT KJA. This methods is cost effective, because of the compensation of PT ABC's role as costumer of Bank XYZ. In its operationalization, PT ABC found the barrier to control it directly. Controlling its operation will be easier to reach if toll collection bank could operationalize independently. Hopefully, crime risk management methods could be applied by other companies which its business characteristics is similar with PT ABC, to reach cost efficiency.*

*Key Words: Risk management, crime, robbery, cash delivery.*

Uang tunai dapat menjadi salah satu sasaran kejahatan perampokan. Bahkan dapat dikatakan uang tunai lebih rentan menjadi sasaran kejahatan dibanding properti lainnya (Maguire, 1982 dalam Litton, 1990, h. 73). Namun, ditengah maraknya transaksi non tunai, transaksi tunai pun masih memiliki peranan cukup penting. Sehubungan dengan itu tentu saja pengiriman uang tunai menjadi kegiatan yang sangat diperlukan bagi keberlangsungan transaksi tunai ini. Untuk memenuhi kebutuhan transaksi tunai, uang tunai didistribusikan. Sebaliknya perusahaan yang pendapatannya berasal dari hasil transaksi tunai pun perlu melaksanakan pengiriman uang tunai tersebut untuk disetorkan ke bank, ke cabang lain, maupun tujuan lainnya.

---

<sup>1</sup> Alumni program Sarjana Reguler Departemen Kriminologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Risiko kejahatan perampokan dapat muncul pada aktivitas pengiriman uang tunai. Hal ini tidak hanya terkait dengan kemungkinan terjadinya kejahatan, namun juga kerugian yang ditimbulkan kejahatan itu. Kejahatan perampokan tidak hanya menyebabkan hilangnya uang tunai yang dikirimkan, namun juga mengancam keselamatan jiwa karyawan dan kendaraan operasional. Kejahatan perampokan itu sendiri terdiri dari dua elemen, yaitu pencurian uang tunai dan juga kekerasan terhadap korban kejahatannya (Conklin, 1972, h. 60). Kekerasan itu sendiri dilakukan untuk mempermudah dilakukannya perampokan itu (Feeney & Kahan, 2002 dalam Dressler, 2002, h. 1556)

Adanya risiko kejahatan ini mendorong dilakukannya tidak hanya upaya untuk mencegah kejahatan, namun juga pengelolaan risiko kejahatan. Lebih lanjut, strategi pencegahan kejahatan juga merupakan upaya untuk menghilangkan ataupun mengurangi risiko kejahatan. Kingsbury (1978) menyatakan "Crime prevention is the anticipation, recognition and appraisal of a crime risk and initiation of action to remove or reduce it" (Fennelley, 1989, h. 4). Terjemahan bebasnya: pencegahan kejahatan adalah antisipasi, pengakuan dan penilaian risiko kejahatan seperti upaya untuk menghilangkan atau mengurangi resikonya.

Beberapa tulisan telah menunjukkan diterapkannya upaya untuk mengelola risiko berbagai jenis kejahatan, walaupun tidak dikhususkan pada kejahatan perampokan terhadap aktivitas pengiriman uang tunai. Misalnya oleh Hudson (1999) berjudul "Managing Security Risks in Schools: A Practitioner's View", merupakan penelitian untuk menjelaskan manajemen risiko kejahatan yang diterapkan di sekolah. Hal ini dilaksanakan melalui penggunaan alat-alat keamanan, desain lingkungan fisik dan pengawasan. Sementara Shapland (1995) dalam tulisan berjudul "Preventing Retail-Sector Crimes", menunjukan adanya penerapan manajemen risiko kejahatan yang dilakukan di sektor bisnis retail untuk mengelola risiko kejahatan pencurian. Hal ini dilakukan melalui bekerjasama dengan pihak kepolisian. Biaya yang dikeluarkan untuk menerapkan metode ini lebih efisien bila dibandingkan dengan penggunaan alat-alat keamanan.

Paparan hasil penelitian pada sebuah cabang perusahaan perbankan (PT ABC Cabang X) ini merupakan suatu tawaran untuk menerapkan metode manajemen risiko kejahatan pada pengiriman uang tunai yang dapat mengelola hampir seluruh risiko kejahatan dan efisien dalam biaya. Hal ini dapat diterapkan bagi perusahaan

lainnya yang memiliki pendapatan perusahaan yang berupa uang tunai.

### **Permasalahan**

Munculnya risiko kejahatan perampokan tentu saja dikhawatirkan tidak hanya dapat menghilangkan aset perusahaan, namun juga keselamatan karyawan dan kerusakan kendaraan operasional. Dengan adanya pemahaman mengenai hal tersebut, perusahaan sebagai pelaku aktivitas pengiriman uang tunai tentunya melakukan upaya manajemen risiko kejahatan yang pada dasarnya bertujuan untuk mengelola risiko kejahatan. PT ABC Cabang X, sebagai perusahaan yang melaksanakan pengiriman pendapatannya yang berupa uang tunai, telah menerapkan metode manajemen risiko kejahatan. Metode yang dipilih tidak hanya mengelola hampir seluruh risiko yang muncul, namun juga hemat biaya. Bagaimanapun, upaya manajemen risiko kejahatan tidak menjadi efektif dengan hanya memilih suatu metode manajemen risiko saja, namun metode ini harus diimplementasikan melalui langkah-langkah perencanaan, operasionalisasi serta evaluasi.

### **Metode**

Pendekatan dalam penelitian ini ialah pendekatan kualitatif, dengan studi kasus terhadap pengamanan pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Berdasarkan tujuan penelitian, maka tipe penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskripsi. Disebut penelitian deskripsi, karena penulis berusaha menyajikan gambaran tentang pelaksanaan manajemen risiko bagi pengiriman uang tunai dengan spesifik serta pemaparan fakta-fakta yang ada berdasarkan situasi, latar belakang sosial atau hubungannya.

Penelitian ini memilih PT ABC, Cabang X sebagai subjek penelitian. Pemilihan subyek penelitian dilakukan dengan pertimbangan bahwa PT ABC Cabang X memiliki pendapatan yang seluruhnya adalah uang tunai. Perusahaan ini melaksanakan pengiriman pendapatan tunai tersebut ke bank, dan terdapat risiko kejahatan pada aktivitas tersebut. Pada perusahaan ini juga terlihat bahwa PT ABC Cabang X menerapkan metode manajemen risiko kejahatan pada aktivitas pengiriman setoran pendapatan PT ABC Cabang X.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam dan studi literatur. Metode observasi yang dipergunakan ialah observasi non partisipan, dalam

hal ini peranan peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeranserta tetapi melakukan fungsi pengamatan (Moleong, 1994, 177). Wawancara dilakukan kepada empat informan yang dianggap kompeten dalam memberikan data, mengingat informan-informan ini merupakan pihak yang terkait dalam pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Informan tersebut ialah:

1. Kepala Bagian Pengumpulan Tol, PT ABC Cabang X.
2. Petugas CCIT PT KJA.
3. Petugas Tata Usaha Gerbang tol.
4. Kepala Seksi Pelayanan Bank XYZ, Cabang A.

Pengumpulan data juga dilakukan dengan studi literatur. Hal ini dilakukan melalui dokumen perjanjian kerja sama antara PT ABC Cabang X dengan Bank XYZ Cabang A tentang penyelenggaraan pengiriman setoran uang hasil pengumpulan tol, tertanggal 28 Agustus 2006 dan dokumen prosedur pengendalian hasil transaksi tol PT ABC Cabang X.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

PT ABC Cabang X merupakan perusahaan penyelenggara jalan tol di Indonesia. Perusahaan ini mengirimkan pendapatannya, yang disebut juga pendapatan tol, ke Bank XYZ Cabang A untuk disetorkan ke rekening perusahaan. Aktivitas ini merupakan aktivitas harian, yang dilakukan dalam dua jadwal pengiriman untuk hari kerja, dan satu jadwal untuk hari libur. Berdasarkan hasil analisa penulis, perusahaan mengimplementasikan manajemen risiko kejahatan pada pengiriman pendapatannya melalui langkah-langkah sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan**

Tahap perencanaan ini dilaksanakan melalui : Identifikasi Risiko, Penilaian Risiko dan Pemilihan Metode Manajemen Risiko.

##### **a. Identifikasi Risiko**

Identifikasi risiko dilaksanakan melalui identifikasi aset perusahaan, identifikasi jenis kejahatan dan identifikasi dampak yang ditimbulkan dari kejahatan tersebut. Hasil identifikasi risiko ini disajikan pada Tabel 1.

Aset perusahaan yang hendak diamankan ialah pendapatan perusahaan, karyawan yang terlibat serta kendaraan operasional. Pendapatan rata-rata perusahaan ialah sebesar Rp. 869.259.005,00 per hari. Jumlah ini dibagi kedalam dua jadwal pengiriman. Jadwal

yang pertama mengangkut pendapatan sebanyak 60%, dan yang kedua ialah 40%. Untuk melaksanakan pengiriman pendapatan ini, perusahaan memerlukan setidaknya tiga karyawan dalam satu kendaraan operasional, yakni supir yang bertugas mengendarai kendaraan operasional, petugas kasir lapangan yang melakukan serah terima dari pihak perusahaan kepada pihak bank, dan petugas keamanan yang bertugas mengamankan selama aktivitas ini berlangsung. Diperlukan enam orang karyawan, mengingat terdapat dua kendaraan yang beroperasi. Sedangkan untuk kendaraan operasional dibutuhkan satu kendaraan dalam satu kali waktu pengiriman. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua kendaraan yang terbagi berdasarkan wilayah gerbang tol.

**Tabel 1**  
**Identifikasi Risiko Kejahatan Perampokan**  
**Pada Pengiriman Pendapatan PT ABC Cabang X**

Aset Perusahaan	Jenis Kejahatan	Dampak Kerugian
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendapatan perusahaan, sebesar pendapatan rata-rata per hari.</li><li>• Karyawan pelaksana, sebanyak enam orang</li><li>• Kendaraan operasional, sebanyak dua kendaraan.</li></ul>	Pencurian uang hasil pendapatan tol	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penyusutan pendapatan perusahaan.</li><li>• Kehilangan karyawan yang kompeten</li><li>• Penyediaan biaya atas kerusakan kendaraan operasional</li><li>• Penyediaan kendaraan baru atas tercurinya kendaraan operasional</li><li>• Terganggunya kelancaran aktivitas pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X, akibat ketiadaan karyawan dan kendaraan operasional.</li><li>• Tercemarnya nama baik perusahaan yang diakibatkan oleh pemberitaan di media massa</li></ul>
	Kejahatan yang menimpa karyawan dapat berupa: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pembunuhan</li><li>• Penganiayaan</li><li>• Penembakan</li><li>• Pengancaman.</li></ul>	
	Pengrusakan kendaraan operasional dapat berupa: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pengrusakan ban kendaraan.</li><li>• Pengrusakan kunci pintu kendaraan.</li><li>• Pengrusakan jendela kendaraan.</li><li>• Bila terdapat brankas di dalam kendaraan, maka dapat terjadi pengrusakan kunci brankas.</li></ul>	
	Pencurian Kendaraan Operasional	

Langkah yang kedua ialah identifikasi jenis kejahatan yang dapat terjadi. Kejahatan ini terbagi berdasarkan sasaran kejahatannya baik uang tunai itu sendiri, karyawan maupun kendaraan operasional. Pencurian terhadap uang hasil pendapatan tol merupakan kejadian utama yang berhubungan dengan pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X.

Untuk mempermudah dilakukannya kejahatan itu, pelaku melakukan upaya menghilangkan penghalang untuk mengakses sasaran kejahatan. Karyawan merupakan penghalang itu. Pada dasarnya pada saat kejahatan terjadi semua karyawan yang terlibat akan berusaha untuk mempertahankan uang pendapatan PT ABC Cabang X. Maka dapat muncul kejahatan yang dapat menimpa keselamatan karyawan, seperti yang telah dijelaskan pada tabel sebelumnya.

**Tabel 2**  
**Penilaian Kemungkinan Terjadinya Kejahatan dan Kerugian Yang Timbul Atas Terjadinya Kejahatan**

<b>Jenis Kejahatan</b>	<b>Kemungkinan Terjadinya Kejahatan</b>	<b><i>Potential Loss</i></b>
Pencurian uang hasil pendapatan PT ABC Cabang X.	Dapat terjadi pada setiap berlangsungnya kegiatan pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X.	Pendapatan PT ABC Cabang X perhari
Pembunuhan Karyawan	Dapat terjadi pada setiap berlangsungnya pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Merupakan upaya untuk melumpuhkan karyawan	6 karyawan terbunuh
Pengancaman Karyawan		6 orang karyawan mengalami trauma.
Penganiayaan Karyawan		6 orang karyawan mengalami luka fisik.
Pengrusakan kendaraan dan perlengkapan kendaraan.	Dapat terjadi pada setiap berlangsungnya pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Untuk mempermudah mencapai target kejahatan.	2 kendaraan mengalami kerusakan
Pencurian kendaraan operasional	Dapat terjadi pada setiap berlangsungnya pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Dilakukan untuk mempersingkat waktu kejahatan.	2 kendaraan hilang

Semakin kokohnya perlengkapan kendaraan yang dijelaskan di atas, maka akses untuk menuju uang akan lebih sulit. Untuk itu pelaku kejahatan akan berupaya meruntuhkan penghalang tersebut. Misalnya pada saat kendaraan melaju kencang. Pelaku kejahatan dalam melakukan kejahatannya dapat melakukan upaya untuk memperlambat laju kendaraan, misalnya merusak ban kendaraan. Saat kendaraan telah berhenti, namun pintu kendaraan terkunci, pelaku kejahatan akan merusak kunci maupun jendela kendaraan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pelaku masuk ke dalam kendaraan dan mengambil uang hasil pendapatan PT ABC Cabang X yang tersimpan di dalamnya. Bila ternyata uang disimpan di dalam brankas, maka pelaku akan merusak kunci brankas tersebut. Sedangkan Pencurian kendaraan operasional ini dilakukan oleh pelaku kejahatan sebagai upaya untuk melarikan diri.

b. Penilaian Risiko

Untuk menilai risiko dilaksanakan melalui kemungkinan terjadinya kejahatan dan kerugian yang ditimbulkannya atau *potential loss*. Rangkuman mengenai beberapa beberapa jenis kejahatan serta dampak kerugian atas terjadinya kejahatan tersebut, dinyatakan pada Tabel 2 di atas.

c. Metode Manajemen Risiko Kejahatan: *Risk Transfer*

*Risk transfer* merupakan langkah untuk mengurangi risiko dengan cara memindahkan risiko tersebut kepada pihak lain (*National Crime prevention Institute*, 2001). Risk transfer ini dilakukan dengan cara:

- Asuransi Cash In Transit. Merupakan asuransi atas semua hasil pendapatan tol yang berada di perjalanan. PT ABC Cabang X tidak dibebankan biaya premi. Biaya ini menjadi tanggung jawab pihak bank pengumpulan tol.

Asuransi merupakan suatu metode risk transfer, dimana dengan dilakukan asuransi maka apabila terjadi kejahatan yang menyebabkan hilangnya hasil pendapatan PT ABC Cabang X maupun susutnya pendapatan PT ABC Cabang X, akan diganti rugi oleh pihak asuransi. Dengan demikian risiko kejahatan akan dilimpahkan kepada pihak asuransi. Adanya pengertian asuransi sebagai metode risk transfer ini ialah karena adanya pelimpahan tanggungjawab risiko kejahatan kepada bank pengumpulan tol.

- Pelimpahan Operasionalisasi Pengiriman Pendapatan PT ABC Cabang X Kepada Bank Pengumpulan Tol (Bank XYZ Cabang A). Biaya operasionalnya pun menjadi tanggungjawab Bank XYZ Cabang A.

PT ABC Cabang X menggunakan teknik pelimpahan risiko kejahatan melalui perjanjian kerjasama penyelenggaraan pengiriman setoran uang hasil pengumpulan tol, tertanggal 28 Agustus 2006 dengan bank pengumpulan tol. Dalam hal ini PT ABC melimpahkan tanggung jawab operasionalisasi pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X kepada Bank pengumpulan Tol. Penyediaan karyawan serta kendaraan operasional pun menjadi tanggungjawab Bank XYZ Cabang A. Setelah dilakukan serah terima dari PT ABC kepada Bank XYZ, maka tanggungjawab atas pendapatan tol terlimpahkan ke Bank XYZ. Apabila terjadi penyusutan pendapatan tol tersebut, maka Bank XYZ harus mengganti rugi kepada PT ABC. Apabila terjadi kejahatan yang mengancam keselamatan karyawan maupun kendaraan operasional tentu saja menjadi tanggung jawab Bank XYZ pula.

d. Cakupan Risiko Melalui Metode *Risk Transfer*

Pelimpahan operasionalisasi pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X kepada bank pengumpulan tol dapat menjangkau lebih banyak jenis-jenis kerugian apabila hanya dilakukan asuransi saja.

Adapun ringkasan cakupan risiko kejahatan yang dapat diantisipasi oleh metode risk transfer ini disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Cakupan Risiko Kejahatan Dengan Metode Risk Transfer**

<b>Metode Risk Transfer</b>	<b>Cakupan Risiko</b>	
Asuransi <i>Cash in transit</i>	Perampokan yang menimpa hasil pendapatan PT ABC Cabang X	
Pelimpahan operasionalisasi pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X	Kejahatan yang menimpa karyawan	Pembunuhan Karyawan
		Pengancaman Karyawan
		Penganiayaan Karyawan
		Penembakan Karyawan
	Kejahatan yang menimpa kendaraan operasional	Pengrusakan ban
		Pengrusakan kunci pintu
		Pengrusakan jendela
		Pengrusakan brankas
	Ketidاكلancaran pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X	
	Pencurian kendaraan	

Walaupun manajemen risiko kejahatan telah dilaksanakan, namun kemungkinan munculnya risiko residu tetap ada. Perusahaan



tetap menanggung risiko jatuhnya reputasi perusahaan akibat terjadinya kejahatan. Bagaimanapun juga kejahatan akan dipandang masyarakat sebagai kegagalan perusahaan tersebut dalam mengelola pendapatan PT ABC Cabang X nya.

## 2. Operasionalisasi

Untuk mengoperasionalkan manajemen risiko kejahatan ini diperlukan sejumlah karyawan beserta tugas-tugasnya. Adapun karyawan yang dibutuhkan dan pembagian tugas oleh PT ABC Cabang X ialah sebagai berikut:

- Kepala Cabang. Kepala Cabang merupakan pihak pertama dalam perjanjian kerjasama penyelenggaraan penerimaan setoran uang hasil pengumpulan tol. Kepala cabang bersama kepala bagian pengumpulan tol, berdasarkan laporan evaluasi kinerja bank pengumpulan tol dari kepala bagian pengumpulan tol, akan menentukan kelanjutan perjanjian kerjasama tersebut.
- Kepala bagian pengumpulan tol. Kepala bagian pengumpulan tol bertugas untuk membuat laporan evaluasi kinerja bank pengumpulan tol terutama dalam melaksanakan pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Evaluasi ini didapat dari laporan kepala gerbang tol dari masing-masing gerbang tol, apakah petugas bank pengumpulan tol melakukan kesalahan kerja atau tidak misalnya keterlambatan.
- Kepala Gerbang Tol. Kepala gerbang tol bertugas dalam mengawasi kinerja bank pengumpulan tol. Apabila petugas bank pengumpulan tol melakukan kesalahan, maka hal itu akan dilaporkan kepada kepala bagian pengumpulan tol. Jumlah kebutuhan pegawai untuk menempati posisi ini ialah sebanyak delapan orang.
- Tata Usaha Gerbang Tol. Tata usaha gerbang tol bertugas dalam melaksanakan serah terima hasil pendapatan PT ABC Cabang X kepada petugas CCIT, yang merupakan petugas bank pengumpulan tol dalam mengambil hasil pendapatan PT ABC Cabang X. Sebelum serah terima ini dilakukan, petugas tata usaha gerbang tol terlebih dahulu membuat formulir setoran hasil pendapatan PT ABC Cabang X. Jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menempati posisi ini ialah dua karyawan per hari, untuk setiap gerbang tol. Karyawan ini berkerja dengan sistem shift. Shift yang pertama akan menyetorkan pendapatan PT ABC Cabang X pada waktu pengambilan pertama, dan shift

ke dua akan menyetorkan pendapatan PT ABC Cabang X pada waktu pengambilan kedua.

Sedangkan karyawan yang dibutuhkan oleh Bank XYZ antara lain:

- Kepala Cabang. Kepala cabang ini merupakan pihak kedua dalam perjanjian kerjasama. Kepala cabang ini juga merupakan pihak yang akan menerima keluhan atas kinerja pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X.
- Kepala Seksi Pelayanan. Kepala Seksi Pelayanan bertugas untuk menindaklanjuti keluhan atas kinerja pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Dalam menindaklanjuti, Kepala Seksi Pelayanan akan menghubungi PT KJA.
- Petugas CCIT PT KJA, sebagai pelaksana pengambilan setoran pendapatan PT ABC Cabang X. Bersama dengan supir dan petugas keamanan akan mengirimkan uang tunai ke cash manajemen PT KJA, dan mengantarkan formulir setoran HPT/KLT ke teller bank XYZ. Jumlah karyawan yang diperlukan ialah satu orang untuk satu kali waktu pengambilan. Pada hari kerja terdapat dua kali waktu pengambilan, maka membutuhkan dua karyawan. Sedangkan pada hari libur terdapat satu kali waktu pengambilan, maka dibutuhkan satu orang.
- Teller bank XYZ. Menerima formulir setoran HPT/KLT dan mengakumulasiannya ke dalam saldo rekening PT ABC Cabang X. Jumlah karyawan yang dibutuhkan ialah satu orang.

Pada operasionalisasi manajemen risiko kejahatan ini terlihat adanya pembagian garis kekuasaan. Pada garis yang pertama ditempati oleh Kepala Cabang PT ABC Cabang X, Kepala cabang ini melakukan kerjasama dengan pihak Bank XYZ, yaitu Kepala Cabang A. Namun, pada hakekatnya pihak Kepala Cabang A ini berada dibawah garis kekuasaan Kepala Cabang PT ABC Cabang X, karena Kepala Cabang Bank XYZ merupakan pihak kedua di dalam perjanjian tersebut yang harus tunduk kepada persyaratan yang diminta oleh pihak pertama, terutama dalam melaksanakan pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X.

Hal selanjutnya, pada pihak PT ABC, Kepala Cabang memberikan perintah kepada Kepala Bagian Pengumpulan Tol untuk melakukan evaluasi atas pelaksanaan pengiriman setoran ini. Evaluasi ini didapat melalui Kepala Gerbang Tol yang diperintahkan oleh Kepala Bagian Pengumpulan Tol untuk mengawasi kinerja bank pengumpulan tol di dalam mengambil hasil pendapatan tol di tiap

gerbang tol, apakah terjadi keterlambatan dalam pengiriman atau tidak. Apabila terjadi hambatan, maka kepala bagian pengumpulan tol menghubungi kepala bagian operasional Bank XYZ untuk mengkonfirmasi keterlambatan ini. Dalam pelaksanaan penyerahterimaan pendapatan PT ABC Cabang X kepada bank pengumpulan tol, kepala gerbang tol memberikan perintah kepada tata usaha gerbang tol.

Di sisi lain pihak bank pengumpulan tol, Kepala Cabang memberikan perintah kepada Kepala Bagian Operasional untuk mengawasi operasionalisasi pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X. Karena Bank XYZ dengan segala keterbatasan sumber daya manusia dan prasarana, akhirnya melimpahkannya kembali ke PT KJA. Kepala bagian operasional ini mengawasi kinerja PT KJA dalam melaksanakan pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X. Apabila terjadi hambatan, maka kepala bagian operasional ini memberikan teguran terhadap pihak PT KJA. Petugas PT KJA yang berhubungan dengan tata usaha PT ABC dalam melakukan serah terima pengiriman pendapatan tol ialah kasir lapangan atau CCIT. Kemudian petugas CCIT berserta supir dan petugas keamanan melakukan pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X, dimana uang tunai dikirimkan ke cash manajemen PT KJA dan bukti setoran hasil pendapatan PT ABC Cabang X dibawa ke Bank XYZ. Setelah itu kepala bagian operasional memerintahkan petugas teller untuk menerima bukti setoran hasil pendapatan PT ABC Cabang X untuk diakumulasikan ke dalam rekening perusahaan.

Hal diatas memperlihatkan bahwa PT ABC tidak dapat melakukan perintah langsung kepada petugas kasir lapangan yang melaksanakan pengambilan hasil pendapatan tol. Sebagaimana dalam menyampaikan keluhan atas kinerja petugas kasir lapangan ini. Pihak PT ABC harus menghubungi terlebih dahulu Bank XYZ. Hal yang sama juga berlaku untuk Bank XYZ yang tidak dapat langsung menegur petugas kasir lapangan, melainkan harus melalui PT KJA terlebih dahulu, yaitu Manajer *Cash in transit*.

Selain tidak dapat melakukan *control* langsung, kondisi seperti diatas juga menimbulkan kekhawatiran akan adanya saling lempar tanggungjawab antara PT KJA dan Bank XYZ atas kinerja yang buruk yang dilakukan dalam pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X. Ketepatan jadwal pengiriman pada dasarnya tergantung dari kinerja PT KJA itu. Dengan hal ini dikhawatirkan terjadi subjektivitas dalam mengevaluasi. Terlebih dikhawatirkan terjadi

saling lempar tanggungjawab antara Bank XYZ dan PT KJA atas kesalahan dalam memenuhi peraturan perjanjian.

Berdasarkan hasil pengamatan dalam penelitian ini, terlihat adanya ritme kerja yang cepat dan teratur pada proses serah terima hasil pendapatan PT ABC Cabang X. Hal ini diperoleh dari pengaturan jadwal pengambilan hasil pendapatan PT ABC Cabang X yakni pada waktu pertama ialah mulai pukul 08.00. Pada pengambilan waktu pertama ini pendapatan PT ABC Cabang X yang dikirimkan merupakan pendapatan shift 2 dan 3 hari sebelumnya yang selesai pada pukul 06.00. Dengan demikian persiapan serah terima ini harus dilaksanakan dalam rentang waktu dua jam. Hal ini berupa perhitungan dan verifikasi. Dengan sistem ini pula setiap karyawan memiliki kesadaran untuk bekerja secara cepat, karena apabila terlambat dalam mempersiapkan serah terima, maka jadwal pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X untuk gerbang tol lainnya akan terlambat pula.

Sistem administrasi yang diterapkan pada perhitungan hasil pendapatan PT ABC Cabang X, baik yang tertera dalam laporan maupun perhitungan uang tunainya dilakukan secara berulang-ulang. Sehingga pendapatan PT ABC Cabang X yang dikirimkan baik jumlah uang tunai maupun jumlah yang tertera dalam formulir selalu valid. Perhitungan uang tunai dilakukan oleh petugas pengumpul tol, tata usaha dan juga CCIT PT KJA. Sedangkan laporan dari tiap pengumpul tol diakumulasi oleh petugas tata usaha. Hal itu juga kemudian diverifikasi oleh kepala shift pengumpulan tol dan juga kepala gerbang tol.

Di sisi lain, Bank XYZ juga diwajibkan untuk memberikan laporan saldo rekening setiap minggu. Laporan ini akan dicocokkan dengan laporan di tiap gerbang tol atas formulir setoran pendapatan tol yang telah dikirimkan. Hal ini juga mendukung budaya kerja petugas CCIT untuk melaksanakan tugasnya mengirimkan formulir setoran pendapatan PT ABC Cabang X tanpa ada yang terlewat. Dan petugas teller Bank XYZ untuk mengakumulasi saldo rekening dengan teliti. System pelaporan rekening ini mendukung pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja bank pengumpulan tol.

Dan akhirnya PT ABC telah berhasil menciptakan budaya kerja yang memungkinkan atasan dan pelaksana melakukan koordinasi untuk mendukung satu sama lain, terutama dalam hal pengawasan. Hal ini terlihat pada pelaporan petugas tata usaha apabila PT KJA datang terlambat, kepala kepala gerbang tol.

Namun, PT KJA masih menunjukkan kurangnya koordinasi dalam mencapai tujuan kelancaran pengiriman aktivitas pendapatan PT ABC Cabang X. Hal ini terlihat dari adanya keterlambatan yang dilakukannya walaupun hingga saat ini keterlambatan ini masih berada pada level yang diterima.

### 3. Evaluasi

Untuk menjamin kelancaran pengiriman pendapatan PT ABC Cabang X, maka perlu dilakukan upaya kontrol. Setiap tiga bulan sekali dilaksanakan evaluasi mengenai operasionalisasi pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X. Evaluasi ini dilaksanakan melalui perwakilan dari ketiga perusahaan, dalam hal ini Bank XYZ, PT ABC Cabang X dan PT KJA. Dalam evaluasi ini terutama dibahas mengenai kendala-kendala dalam melaksanakan pengiriman hasil pendapatan PT ABC Cabang X. Kendala yang utama ialah keterlambatan.

Evaluasi ini juga dilakukan untuk menentukan kelanjutan dialaksanakannya perjanjian itu. Apabila dalam evaluasi ini terlihat adanya kinerja yang buruk oleh bank pengumpulan tol, maka pihak yang tergugat harus mempertanggungjawabkannya atau perjanjian akan berakhir.

Namun, berdasarkan hasil analisa penulis, keterlambatan ini dipicu oleh adanya kesalahan dalam pengaturan rute pengiriman. Sebelum armada tiba di PT ABC, armada singgah ke perusahaan lain yang menjadi klien PT KJA. Apabila terjadi kendala, misalnya kemacetan lalu lintas maupun hal lainnya yang menyebabkan armada terlambat tiba di perusahaan lain tersebut, maka armada akan terlambat pula tiba di PT ABC.

Di sisi lain, setelah mengangkut hasil pendapatan tol dari PT ABC, armada juga singgah ke perusahaan lainnya yang menjadi klien PT KJA, barulah menuju kantor PT KJA untuk menyimpan uang tunai tersebut. Hal ini menyebabkan uang tunai berada di perjalanan lebih lama. Dengan demikian risiko kejahatannya akan menjadi lebih besar.

### Penutup

Metode manajemen risiko kejahatan yang diimplementasikan pada PT ABC Cabang X ini menunjukkan adanya efektivitas biaya. PT ABC tidak membayar biaya operasional pengiriman pendapatan maupun biaya premi asuransi. Biaya ini dapat digantikan dengan keuntungan yang didapatkan oleh bank pengumpulan tol, yakni PT

ABC sebagai nasabah di Bank XYZ. Hal dapat menjamin likuiditas bagi keuangan Bank XYZ. Di sisi lain Bank XYZ juga mendapatkan nama baik sebagai bank pengumpulan tol.

Pelimpahan kepada sebuah bank ini lebih efisien dibandingkan dengan pelimpahan ke perusahaan penyedia jasa cash in transit, yang tentu saja membutuhkan biaya operasional.

Dengan adanya efektivitas biaya, diharapkan metode ini juga dapat diterapkan pula pada perusahaan lainnya, yang memiliki ciri yang serupa dengan PT ABC, yaitu sebagian besar sistem pembayaran dalam bidang perusahaan tersebut, yang juga menjadi pendapatan perusahaan tersebut ialah uang tunai. Adapun sistem ini dapat diterapkan pada perusahaan dengan jenis usaha:

- Ritel
- Restoran
- Tempat hiburan
- Transportasi, dan industri lainnya yang memiliki ciri serupa.

Bagaimanapun, agar manajemen risiko kejahatan ini dapat terimplementasikan dengan baik, perlu dilakukan koreksi atas kendala yang dihadapi oleh PT ABC Cabang X. Hal tersebut ialah sebagai berikut:

1. PT KJA mengatur rute pengiriman, dimana disediakan armada khusus untuk mengangkut uang dari PT ABC. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari keterlambatan dan mencegah bertambahnya risiko akibat uang tunai berada di perjalanan terlalu lama.
2. Objektivitas dalam evaluasi terhadap keberhasilan kinerja bank pengumpulan tol sebaiknya tidak dipengaruhi oleh pelimpahan kembali ke PT KJA.
3. Sebaiknya pemilihan bank pengumpulan tol dijatuhkan kepada bank yang dapat melaksanakan pengiriman pendapatan tol secara mandiri. Dengan langkah ini PT ABC dapat melakukan pengawasan secara langsung kepada pihak bank pengumpulan tol atas kinerja bank pengumpulan tol dalam pengambilan hasil pendapatan tol.

## Daftar Pustaka

- Borodzicz, Edward P. (2005). **Risk, Crisis and Security Management**, Chichester: John Wiley & Son Ltd.
- Conklin, John E. (1972) **Robbery and Criminal Justice System**,. Philadelphia: J.B. Lippincott Company.
- Dressler, J. (2002). **Encyclopedia of Crime and Justice**, Vol.4, ed., New York: Macmillan Reference USA.
- Fennelly, Lawrence J. (1989). **Handbook of Loss Prevention and Crime Prevention 2<sup>nd</sup> Ed**, ed., Boston: Butterworth-Heinemann.
- Hudson, M. (1999). Managing Security Risks in Schools: A Practitioner's View. **Risk Management**, Vol.1, No.3, 25-35. 29 November 2008. <http://www.jstor.org/stable/3867804>
- Litton, Roger A. (1990). **Crime and Crime Prevention for Insurance Practice**, Aldershot: Avebury.
- Moleong, Lexy J. (1994). **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- National Crime Prevention Institute. (2001). **Understanding crime Prevention, 2<sup>nd</sup> Edition**, Kentucky: Butterworth-Heinemann.
- Nugent, S. *et.al.* (1989). **Armed Robbery From An Offender's Perspective: Implication for Preventing**. 21 April 2009. <http://www.aic.gov.au/publications/armedrobbery/references.pdf>
- O' Block, Robert L. (1981). **Security and Crime Prevention**, St. Louis: The CV Mosby Company.
- Sennewald, Charles A. (1998). **Effective Security Management, 3<sup>rd</sup> Edition**, Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Shapland, J. (1995). Preventing Retail-Sector Crimes. **Crime and Justice**, Vol.19, 263-342. 10 Februari 2009. <http://www.jstor.org/stable/1147599>